

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 183 - 194
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة

عمر شريف
معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية□امعة□□انة

مقدمة

إن التحول من منطق المنصب إلى منطق الكفاءة والذي فرضته ظروف التنافسية والتطور التكنولوجي إلى جانب التحديات التي فرضتها ظروف العولمة، هو حديث عن التنافسية ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية التي تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة خاصة منها الموارد البشرية التي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية .

نتيجة الأهمية المتزايدة للعنصر البشري كعامل أساسي لخلق القيمة ولفعاليتها ونجاحها، قد أدى إلى تغيير النظرة إلى المورد البشري من شيء قابل للاستبدال والتعويض إلى مورد ينبغي استثماره وتنميته والحرص على صيانته والمحافظة عليه، وإن الوقت يشكل احد العوامل المهمة التي يتوقف عليها بقاء المؤسسة واستمراريتها، وجب عليها التطلع إلى المستقبل للاستشراف عليه بالكشف عن خصائصه والعمل على استغلال ما يوفره من فرص وتفادي المخاطر التي يحملها، ومن بين السياسات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق التنمية وخاصة في المورد البشري تنطلق من سياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وذلك للتحكم في التطورات التي تحدث على مستوى تنميته في المؤسسة، ومنه نتبنى التساؤل حول الإشكالية التالية :

- ما مدى قدرة تحكم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في التطورات الحادثة على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهدافها؟

1- مفهوم وخصائص الموارد البشرية

لا شك إن تطور الاهتمام بالموارد البشرية يرجع إلى عدة سنوات خصت بها المنطقة الاقتصادية في العديد من دول العالم وذلك لكون الموارد البشرية يجب إن يكون لها الدور الرائد في بلورة المحيط الاقتصادي*

1-1 مفهوم الموارد البشرية وأهميتها: تعتبر الموارد البشرية أهم الموارد الاقتصادية، لذلك أصبحت تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على المستوى المعاصر، ويرجع ذلك لكون الأنسان هو المنتج والمستهلك، فإن الأنسان بذكائه وقدراته الخاصة يستطيع إن يكشف المزيد من الموارد الطبيعية، ويكشف استخدامات ومنافع جديدة لها، ومن خلال هذه المقدمة يمكننا إعطاء عدة

تعاريف لهذا العنصر:

1-1-1/ مفهوم الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف نذكر منها:[1]

"تعريف القوى العاملة بإنها تشمل المشغلين والباحثين على العمل والراغبين فيه، ويتحدد حجم القوى العاملة بحجم السكان والتركيب العمري وفرص العمل المتاحة، والقيم والاتجاهات التي تحدد مدى إسهام الفئات المختلفة من القوى العاملة، وهي تشمل الذين يعملون فعلا دون النظر لطبيعة أعمالهم، والذين يبحثون عن عمل ويرغبون فيه".

"وتعني القوى العاملة جميع الأفراد الذين يمكنهم الإسهام في إنتاج السلع والخدمات الاقتصادية سواء منهم الذين يساهمون فعلا في ذلك أو الذين يقدرون على العمل ويرغبون فيه ويبحثون عنه"[2]

من خلال ذلك نتعرف على صنفين أساسيين في تركيب الموارد البشرية، وهما:

أ- صفة القدرة على الأداء.

ب- صفة الرغبة في الأداء.

1-1-2/ أهمية الموارد البشرية: نبرزها فيما يلي: [3]

1- إن الأفراد هم عبارة عن إستثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته يمكن إن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاج.

2-يمثل العنصر البشري أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية.

3- كل نجاح أو إنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانية مادية أخرى في عملية الأنتاج.

4- يحددون الأهداف والسياسات، ويصنعون الخطط والبرامج، ويتولون توزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات عن طريق التنظيم.

5- المورد البشري يعوض النقص ويتولى المهام التي تعجز الآلة على القيام بها.

6- يعتبر كعامل أساسي في كسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

7- هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر معلومات واقتراحات وابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في أهمية الموارد البشرية، نخلص إلى إنه عبارة عن عبء إستثمار مربح للغاية، خاصة إذا أحسنت إدارته وتنميته، فالاستثمار في الرأسمال البشري يعني الأنفاق على المجالات التي تساهم في بناء الأنسإن، ومن أهمها الأنفاق على الصحة والتغذية والتدريب والتعليم.[4]

1-2- خصائص ومصادر الموارد البشرية

1-2-1/ خصائص الموارد البشرية: يقسم الاقتصاديون الموارد الاقتصادية إلى موارد يشرية وأخرى طبيعية، وتقسم الموارد البشرية إلى قسمين رئيسيين هما: [5]

الأولى: موارد بشرية اقتصادية، أي قوى بشرية، وهي ذلك الجزء من السكان الذي يملك القدرة على العمل والذي تسمح الأوضاع الاجتماعية والقانونية في المجتمع لتشغيله، وعادة ما تتكون القوى البشرية في المجتمع من مجموع الأفراد الذين تنحصر أعمارهم بين الخامسة عشر والستين، مضافا إليهم العاملون فعلا من هم فوق الخامسة والستين.

الثاني: موارد غير اقتصادية، وتضم الأفراد الذين يقل عمرهم من الخامسة عشر أو يزيد عن الخامسة والستين ولا يقومون بنشاط اقتصادي، مضافا إليهم من تقعدهم الأمراض والعاهات، وعادة ما يقسم أفراد القوى البشرية أيضا إلى قسمين آخرين:

1- القوى العاملة، وهو ذلك الجزء من القوى البشرية الراغبة في العمل سواء كانوا يعملون عملا في أوجه النشاط الاقتصادي، أم مازالوا في فترة البحث.

2- القوى غير العاملة، والتي تمثل القوى البشرية غير الراغبة في العمل سواء كان ذلك يرجع إلى كونهم في مرحلة الإعداد للعمل أو عدم الرغبة بتاتا في العمل.

1-2-2/ مصادر الموارد البشرية: يستطيع الفرد إن يشغل وظيفة معينة في المؤسسة، سواء كان موجودا بها ويعمل حاليا بها، أو يكون من خارج المؤسسة. ولذلك فمصادر الموارد البشرية تنقسم إلى مصدرين، داخلي وخارجي:

أ- المصادر الداخلية[6]: تلجأ المؤسسة إلى شغل وظيفة شاغرة من طرف الأفراد الموجودين فيها، وذلك عن طريق الترقية، تكون عادة مصحوبة بزيادة في الأجر، والأفراد الذين يقترحون لشغل وظيفة شاغرة هم المرؤوسون الموجودون دون الوظيفة الشاغرة مباشرة، وتتميز المصادر الداخلية بما يلي:

- **إن للمؤسسة فكرة جيدة عن مواطن القوة والضعف في أفرادها، فإذا كانت المؤسسة تتوفر على مخزون مهارات، فبالإمكان إستخدامه كنقطة بداية لجلب الأفراد من خلالها.**
- **ليست المؤسسة وحدها هي التي تعلم الكثير عن أفرادها، إنما الأفراد كذلك مطلعون على مؤسساتهم.**
- **للمصادر التاريخية تأثير إيجابي على واقعية الأفراد ومعنوياتهم، لأن ذلك يخلق فرص للترقية ويمنح الإستغناء عن الأفراد، وبالتالي يحس الأفراد بإن المؤسسة تنظر إليهم بعين الإعتبار عند ـاولة شغلها للوظائف الأعلى.**
- **الإستثمار الأمثل للموارد البشرية، إذ يتم إستخدامها بنجاعة، والإستفادة الكاملة من قدرتهم وهذا يحسن من عائد إستثمارات المؤسسة.**

- **إن للمصادر الداخلية للقوى العاملة يوفر للمؤسسة عناصر بشرية تتميز بالعمل ومعرفة تامة للمؤسسة وظروفها، الشيء الذي يوفر نفقات إضافية لعملية التدريب.**

ب- المصادر الخارجية: قد تجد المؤسسة في بعض الأحيان ضرورة للجوء إلى المصادر الخارجية، وذلك بهدف تحسين نوعية التوظيف، عن ظهور بعض الوظائف بالمنطقة يملي ضرورة للجوء إلى الكفاءات الخارجية، وأهم مميزاتها ما يلي:

- **كبر الوعاء الذي يهتم للمواهب والمهارات وذلك عكس المصادر الداخلية التي تقتصر على كفاءات مدودة.**
- **إن الفرد المستقطب من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار جديدة تفيد المؤسسة.**

رغم التأثير الإيجابي لكل من المصادر الداخلية والخارجية بالنسبة للموارد البشرية في المؤسسة، إلا إن لكليهما مساوئ تشوههما. فبالنسبة للمصادر الداخلية نجد إن الصراع سعيا للحصول على الترقية يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الذين لم تتم ترقيتهم، كما يؤدي أيضا إلى جمود وعقم الأفكار وعدم التجديد والإبتكار، أما بالنسبة للمصادر الخارجية فتظهر في صعوبة الإتصال وتقييم الأفراد ذوي الإستعدادات العالية، كما يتطلب الفرد المعين من الخارج وقت أطول للتكيف مع ظروف المؤسسة، وبسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة بالنسبة للذين يشعرون إنهم أولى بذلك المنصب.

2- أهداف وتطور إدارة الموارد البشرية

2-1- مفهوم تطور إدارة الموارد البشرية

2-1-1/ تطور إدارة الموارد البشرية: تعتبر هذه الإدارة واحدة من الإدارات المساندة للإدارات الأخرى في المؤسسة، وهي تتعامل مع الأفراد بصفتهم أهم عنصر من عناصر الأنتاج، ذلك إنهم هم الذين يمتازون بقدراتهم الكبيرة، فهم يؤثرون ويتأثرون بما يدور حولهم من متغيرات في المؤسسة. لذا قامت الموارد البشرية بوضع لوائح وقوإنين وإجراءات تكفل خدمة العنصر البشري في المؤسسة، وجهدت في إن تحقيق رغبات هذا العنصر ورغبات المؤسسة ككل، على هذا الأساس تطورت الموارد البشرية، وأسباب هذا التطور نلخصها فيما يلي: [7]

1- ظهور الشركات والمؤسسات كبيرة الحجم، مما ترتب عليه زيادة الحاجة إلى الأفراد كماً ونوعاً.

2- التطور التكنولوجي للمشاريع، والذي فرض الحاجة إلى تدريب العاملين وتطويرهم بصورة مستمرة.

3- تعاظم نفوذ النقابات والإتحادات العمالية التي تقوم بالدفاع عن مصالح العمال، مما فرض وجود إدارة الأفراد للوفاء بمتطلبات هذه النقابات والإتحادات ما أمكن.

4- تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي، وذلك بوضع لوائح عمالية تحدد كيفية إستخدام العمال والمحافظة على حقوقهم، مثل قوإنين العمل والعمال وقوإنين الخدمة المدنية.

5- مواكبة التطورات المستجدة في مجالات العلوم الأخرى، مثل علم الاجتماع وعلم النفس الذي يهتم بدراسة الحالة النفسية للعامل والسعي لإشباع رغباته وتحفيزه.[8]

2-1-2/ مفهوم إدارة الموارد البشرية: تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها وتسهيل حل المشاكل التي تنشأ فيها بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى، وتدريبهم، وينعكس ذلك إيجابا على رفع روحهم المعنوية وإستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجهم، مما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المؤسسة ذاتها. من هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على إنها تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها.

كما يمكن تعريفها على إنها عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافه، وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف على إستخدامها وصيانتها والحفاظ عليها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.

وينظر لإدارة الموارد البشرية على إنها من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة "الحصول عليهم، تنشيطهم، والإبقاء عليهم".[9]

الموارد البشرية الداخلي يعتمد على عدة إعتبارات، من أهمها:

1- حجم المؤسسة أو الشركة، فكلما كبر حجم المؤسسة وتضخم نشاطها، كبر حجم إدارة الموارد البشرية فيها والعكس صحيح.

2- حجم إنشطة إدارة الموارد البشرية ذاتها ونوع تلك الأنشطة، فكلما توسعت الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وتنوعت وظائفها، زاد حجم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة وموقع إدارة الموارد البشرية فيها، فكلما تعقد الهيكل التنظيمي للمنشأة، تعقد دور إدارة الموارد البشرية فيها والعكس صحيح.

4- مدى دعم الإدارة العليا في المؤسسة لإدارة الموارد البشرية فيها ومدى اهتمامها بالعنصر الإنساني في المؤسسة.

2-2- أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكننا تلخيص أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- أداء مهامها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية.

2- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:

- ضمان إن يوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية.
- ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم اتجاه المؤسسة.
- ضمان حقيقة إن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤوليتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلياً كلما كان ذلك ممكنا.

- إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية، مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.
- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم علاقة العاملين والمؤسسة.

3- التنسيق الكامل مع الإدارة الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:

- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.
- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.
- إيداع النصح والإرشاد لمدراء الإدارة الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم واطلاعهم أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية.
- حث مدراء الإدارة على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.

من خلال ما سبق يمكننا القول بإن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية هو وضع إستراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المؤسسة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفعالية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الأداء والأنجاز من أجل ضمان نجاحها وبقاءها واستمرارها.[10]

الموارد البشرية تعتبر من أهم بالموارد في المؤسسة وأصلا من الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة من دون هذه الموارد، لذلك سعت المنظمات إلى الاهتمام بدراسة الموارد البشرية، من خلال التسيير الفعال الذي يستوجب أساليب ناجحة لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومزاولة نشاطاتها على أحسن وجه، بعد إن كان العامل مجرد آلة أو عاملا من عوامل الأنتاج أصبح موردا هاما وعنصرا فعالا في المنظمات.

ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية الدور المطلوب منها، أصبح لازما عليها تحقيق التكامل مع إستراتيجيات المنظمة بغرض الموازنة بين نقاط القوة والضعف داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على الميزة التنافسية وهذا ما ينبئنا بتوسع دور إدارة الموارد البشرية في الإرتقاء بمستوى أداء المؤسسة والأفراد العاملين بها.

2-3 وظائف إدارة الموارد البشرية: يعرف بيريتني إدارة الموارد البشرية بإنها إحدى الوظائف الإستراتيجية التي يعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافقا بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في ساحة العمل[11].

ويعرفها ليتسو إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المؤسسة تكمن في التوفيق بين وظائف المؤسسة وحاجاتها من الموارد البشرية الكفيلة بتغطية هذه الوظائف[12]

ومن التعريفين يتضح إن وظيفة الموارد البشرية تلعب دورا الموارد بالنسبة للمؤسسة حيث تقوم بإمدادها بالموارد البشرية التي تحتاجها لممارسة مهامها بالكمية والنوعية اللازمتين وفي الوقت المناسب.

في حين نجد إن وصفي عقيلي يعرفها على إنها الوظيفة التي يتمحور نشاطها حول جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها. وتؤدي مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها وتخدم استراتيجية المؤسسة[13]

ويجمع سعيد سلطان[14] مهام وإنشطة إدارة الموارد البشرية في أربعة مهام رئيسية هي:

1- الحصول على الأفراد.

2- التدريب والتنمية.

3- التحفيز

4- الصيانة

إن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تختص بجانب العنصر البشري في المؤسسة منذ البحث عنه إلى غاية إنهائه للعمل في المؤسسة والاستغناء عن خدماته، وتقوم هذه الوظيفة بتنقية الموارد البشرية بالطريقة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية إذن فإدارة الموارد البشرية تمارس لأربعة مهام رئيسية هي الحصول على الأفراد، تدريبهم وتنميتهم تحفيزهم ثم المحافظة عليهم وصيانتهم

- في حين نجد إن المهمة الأولى تهتم بإجراءات الحصول على العمالة وذلك بعد التأكد من الحاجة إليها

- أما المهمة الثانية فيتمحور اهتمامها حول الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى رفع المهارات العلمية والعملية للعاملين والذي يعود بالفائدة على المؤسسة

- بينما يلاحظ ارتباط وتدخلا بين الوظيفتين والمهمتين الأخيرتين حيث تسعى المؤسسة من وراء التحفيز إلى رفع أداء العاملين وتحسين إنتاجهم باستخدام حوافز عديدة هي نفسها التي تستعملها لصيانتهم، بمعنى إن أساليب الصيانة هي نفسها أساليب التحفيز ويكمن الفرحة فقط في الهدف.

قد أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف التي ترتكز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها والسبب يعود إلى الأهمية التي يكتسبها العنصر البشري في تحقيق القيمة وادارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مهامها الرئيسية وقد أدت ظروف العولمة

والتنافسية وتطور البعد الاجتماعي والإنساني للمؤسسات التي تبنى معايير جديدة للفعالية التنظيمية إلى جانب المعيار التقليدي الذي يتمثل في الكفاءة الأنتاجية لذلك تضاعفت مهم ومؤسسات وظيفة الموارد البشرية بعدما تم ربط الإطار الداخلي للمؤسسة بمحيطها الخارجي.

3– التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة: يعتبر التسيير التقديري بمثابة الوسيلة

الأساسية التي تمكن المؤسسة من إن تتحكم في المستقبل وممارسة على جميع المستويات الإنتاجية منها والتسويقية والإدارية كما تمارسه على مستوى الشغل والموارد البشرية حيث تقوم بالتوقع لكل ما يحمله مستقبلها تمارسه على مستوى الشغل والموارد البشرية حيث تقوم بالتوقع لكل ما يحمله مستقبلها من مستجدات وذلك بناء على معلومات داخلية تخص إمكانياتها وطموحاتها ومعلومات خارجية تتعلق بمحيطها الخارجي وتظهر في شكل فرص أو عراقيل ومخاطر، وهذا في إطار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

3-1 أهمية التسيير التقدير للوظائف والكفاءات : لقد أدت التغييرات المستمرة والمتسارعة التي تطرأ على الهياكل التنظيمية للإنشاء والناتجة أساس على التنافسية الشديدة والتدفقات التكنولوجية الهائلة إلى ضرورة البحث عن سبل التعامل معها باستغلال ايجابياتها بل والمساهمة في صنعها وتفادي سلبياتها ويعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى الأدوات التي استخدمت لهذا الغرض وهذا على مستوى وظيفة الموارد البشرية .

3-1-1 مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: لقد انطلق سيتو في إعطاء مفهوم التسيير النقدي "هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلا عامليها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر[15] أما لالو بوير وايكيليان فيعرف على أنه "عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية[16] وتعرفه كارلن "بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات"[17]، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث في وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.

وعليه نصل إلى تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الحاجة أو الضرورة لذلك .

ويعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بمثابة المرجع والدليل في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتتضح أهميته أكثر في سلامة هذه القرارات ونجاعتها ومن ثم المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية .

3-1-2 أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في اتخاذ القرارات:

على ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة في الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخليا وفي سوق العمل، وبعد تشخيص إمكانياتها المالية، تقوم

المؤسسة باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد ذلك الفراق وتتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية داخلية وأخرى خارجية وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن فعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تتحقق أكثر بإعطاء الأولوية للإجراءات الداخلية على الخارجية وخاصة ما يتعلق منها ببناء الكفاءات وتطويرها ذلك إن الكفاءة لا يمكن بناؤها وتطويرها إلى في المؤسسة وعن طريق التكوين والخبرة .

- الإجراءات التعديلية الداخلية ومن أهمها:[18]
- التكوين
- الترقية
- النقل
- الدوران الوظيفي والهدف منه اكساب العامل اختصاصات عديدة تسمح له بشغل وظائف هامة في المؤسسة وعليه، فالدوران أسلوب من أساليب التكوين وأداة للترفيه.
- الإجراءات التعديلية الداخلية ومن بينها[19]
- التوظيف ومنه
- التوظيف المؤقت
- التوظيف الدائم
- التعاقد من الباطن: وينطلق من كون الشغل الذي تقوم به المؤسسة المتعاقدة ومعها الباطن في صالح ويخدم المؤسسة، إلا إن العاملين في هذه الحالة ليسوا متعاقدين مع المؤسسة ولا علاقة لهذه الأخيرة بهم وتلجا المؤسسة إلى التعاقد من الباطن في الحالات التي يتعذر عليها الحصول على الكفاءات أو استقطابها أو ترى إن حاجاتها إلى تلك الكفاءات مؤقت.
- الاخرجة: وتختلف عن التعاقد من الباطن في كون إسناد الوظائف لمؤسسات أخرى في حالة التعاقد م الباطن هامة وأساسية بالنسبة للمؤسسة، في حين نجد إن الوظائف التي يتم أخرجتها غير ذلك وتخرج عن إطار المهنة الرئيسية للمؤسسة.
- التسريح يأتي كضرورة تفرضه حالة الفائض التي تشهدها المؤسسة مع تعويض العامل المسرح أو إعانته ماليا على إنشاء مشروع خاص، ويمكن إن يكون التسريح في حالة العجز خاصة عندما يظهر العامل عجزا على التعلم والتدرب
- التقاعد المسبق: تستعمله المؤسسة كوسيلة للتخلص من الفائض حيث تدفع بالعامل إلى طلب التقاعد المسبق وبذلك تتسبب التسريح وما يترتب عليه من أثار.

3-1-3 أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية:

إن تحقيق الفعالية التنظيمية بتقديم منتوج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة اقل مع تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة هو أمر في غاية الصعوبة لكن على الرغم من ذلك يلعب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دورا كبيرا في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة ويظهر ذلك من خلا التحكم في تكاليف عديدة بعد غياب الليونة سببا رئيسيا لجزء

كبير منها، أما الجزء الآخر فيتعلق بتلك الناتجة عن عدم رضا العاملين ومن بين هذه التكاليف ما يلي:

- التكاليف الناتجة عن غياب الليونة[20]
- التكاليف المتعلقة بالتوظيف[21] * الفشل في اجتياز الفترة التجريبية
  * الحاجة إلى تدريبات إضافية
- تكاليف متعلقة بالتكوين

التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين: ويعبر عن الرضا حسب عبد الباقي بالمعادلة التالية

"الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن توى العمل + الرضا عن فرص الترقي + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل"[22]

يمكن للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات إن يساهم في تحقيق عناصر الرضا عن العمل السابقة إلا إن أهميته تظهر بوضوح في تحقيق الرضا عن ساعات العمل والرضا عن توى العمل وكذا الرضا عن فرص الترقية.

- تعد مشاركة العاملين شرطا أساسيا لنجاح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لأن التقدير للوظائف يتم بناء على المعلومات المقدمة من طرف العاملين سواء في المؤسسة التي تقوم بالتحليل أو في مؤسسات أخرى مما يعني إن تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها يتم وفق شروط الرضا الوظيفي لشاغلها.

وتقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة يسمح برسم المسارات المهنية المستقبلية للعاملين حيث يكشف عن وظائف جديدة سيتم استحداثها ووظائف حالية يستمر العمل بها وأخرى يتم إلغاؤها والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات وانطلاقا من تبنية لمنطق الكفاءة الذي يعطي الأولوية للتوظيف الداخلي يعل من الوظائف الجديدة التي يتم استخدامها هدفا بالنسبة لبعض العاملين والتي تمثل لهم فرصا للنمو والترقية مما يشجعهم على العمل من اجل الحصول عليها أما العاملين الذين يتم إلغاء وظائفهم من الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيعتبر عملا كافيا لهم بإخطارهم بذلك مسبقا للبحث عن وظائف أخرى في المؤسسة أو خارجها

إذا كانت الغاية من وظيفة الموارد البشرية هي تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية عن طريق توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة بالكمية والنوعية اللازمتين وفي الوقت المناسب فإن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهداف وظيفة الموارد البشرية وبذلك يعد أداة إستراتيجية بالنسبة لها وبالنسبة للمؤسسة بوجه عام.

خلاصة:

إن فعالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة تواجه تنافسية حادة إلى جانب يط معقد وسريع التغير لن يتحقق إلا من خلال التنبؤ بالمستقبل والإعداد له بالشكل الذي يسمح باستغلال النتيجة من فرص وتفادي لها بجملة من المخاطر.

ونتيجة لما يحمله العنصر البشري من أهمية جعل من حسن إدارته أمرا ضروريا بتحقيق الفعالية وإن المعايير المتحكمة أخذت أشكالا عديدة ومتباينة من مؤسسة الأخرى وتتجدد من حين لأخر حسب ما تفرضه الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي يتميز بها يط المؤسسات فلقد كان لذلك أثره على الموارد البشرية في تحقيق التنمية من جهة وضمان ما نحتاجه المؤسسة من جهة أخرى.

ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إن التحول الذي طرا على أهمية الموارد البشرية وتنميتها خاصة جانب منطق الكفاءة بفعل ظروف التنافسية والتطور التكنولوجي التي تواجهها المؤسسات الحديثة قد كان له اثر على المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وتجدر الإشارة إن الاستثمار الفعلي وإنتاج للمورد البشري في المؤسسة ينطلق من عامل الرضا الوظيفي الذي يسمح بتحفيز العاملين ومن خلال ما تقدم يمكن إن نصل إلى بعض الاستنتاجات أهمها:

- إن للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور في فعالية الموارد البشرية ف المؤسسات الحديثة وبشكل أساسي نجاحها وتنمية قدرات أفرادها.

- إن العمل في أحسن الظروف والشروط يعد جزء هاما في عملية الاستثمار في الرأسمال البشري.

- الاستثمار في الوقت له أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الحديثة ويعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أحسن طريقة لاستثمار الوقت على مستوى وظيفة الموارد البشرية.

الهوامش:

[1] صلاح عبد لباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص **20**

[2]– مُحَمَّد عبد العزيز عجمية، الموارد الاقتصادية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، **1983**، ص **58**.

[3]– رمسيس أسعد عبد المالك، علي لطفي، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ص **14**.

[4]– علي غريب، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، المرجع السابق، ص **49**.

[5]– عدلي علي أبو طاحون، إدارة الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص **41**.

[6]– مُحَمَّد عبد العزيز عجمية، المرجع السابق، ص **43–45**.

[7]– أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية **2006**، ص **141**.

[8]– مُحَمَّد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، **2004**، ص **19**.

[9]– حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، الجزائر، **2004**، ص.

[10]– عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، جامعة حلب، سوريا، **2005**، ص **29**.

[11] **Jean Marie Peritte (gestion des ressources humaines) Vuibert , 2ème édition , Paris 1998 , P32**

[12] **Jean Pierre Citeau , gestion des ressources humaines 3ème édition , ed Avmond colin , Dallaz 2000 , p 16.**

[13] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان **2005**، ص **13**.

[14] محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، **1993**، ص **121**

[15] **Jean pierre citeau (gestion des ressources humaines) opcit p 58.**

[16] **Luc Boyer Nolequiclibey (Organisation –théorie et application) édition d'organisation 2ème édition paris , 2000 , p 129.**

[17] **Francoise Karlen , Guide de la gestion prévisionnelle des emplois des compétences 2ème édition d'organisation , Paris 2004 , p 127** .

[18] **Luc Boyen – Noel equilibey. (Organisation –théorie et application) édition d'organisation , Opcit**

[19] **François Karlen Guide de la gestion prévisionnelle des emplois des compétences ; Opcit**

[20] **Luc Boyer : Nolequiclibey (Organisation –théorie et application), Opcit**

[21]–راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر **2004**، ص **212** .

[22]– صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات" در الجامعية الجديدة، الإسكندرية **2002**، ص**210**.